



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**La perspectiva del consumidor en la estrategia**

Trabajo Fin de Grado presentado por Alicia Viñas Zarco, siendo el tutor del mismo el profesor Julio Vecino Gravel

Vº. Bº. del Tutor:

Alumna:

D. Julio Vecino Gravel

D.<sup>a</sup> Alicia Viñas Zarco





**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO FIN DE GRADO  
CURSO ACADÉMICO [2017-2018]**

TÍTULO:

**LA PERSPECTIVA DEL CONSUMIDOR EN LA ESTRATEGIA**

AUTOR:

**ALICIA VIÑAS ZARCO**

TUTOR:

**D. JULIO VECINO GRAVEL**

DEPARTAMENTO:

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING**

ÁREA DE CONOCIMIENTO:

**ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS**

RESUMEN:

La investigación de la estrategia siempre ha tenido un enfoque en la oferta, estudiando factores como los recursos en posesión o la ventaja competitiva. Este enfoque deja fuera de la ecuación al cliente, obviando la importancia de la demanda. A lo largo de este trabajo buscamos adoptar una perspectiva del consumidor, integrándola en la estrategia de la empresa. Esto nos llevará a profundizar en la importancia del beneficio experimentado por el consumidor y la creación de valor, así como todas las implicaciones que esta perspectiva tiene sobre la estrategia y otros campos de investigación complementarios.

PALABRAS CLAVE:

Perspectiva CBE; perspectiva del consumidor; estrategia; valor



## ÍNDICE

---

1	Introducción.....	5
2	Objetivos y Metodología.....	7
3	Marco teórico .....	9
3.1	Evolución.....	9
3.2	El Valor .....	10
3.3	Desmontando el modelo RBV y estudios posteriores.....	11
4	La perspectiva del consumidor .....	13
4.1	El valor desde el punto de vista de la demanda.....	14
4.2	La co-creación de valor .....	16
4.3	La perspectiva del consumidor y el marketing .....	17
4.4	Cómo medir el beneficio del consumidor .....	18
4.4.1	Los hogares y el conocimiento .....	18
4.4.2	El tiempo y lugar de compra .....	20
4.4.3	Sistemas de valoración basados en pares y expertos.....	20
4.5	Estrategias para aumentar el CBE.....	22
4.5.1	Aumentar el capital humano .....	22
4.5.2	Reducir el capital humano necesario.....	24
4.5.3	Disminuir el tiempo empleado en el momento de compra.....	25
5	Otras investigaciones recientes desde la perspectiva del consumidor .....	27
5.1	La innovación tecnológica.....	27
5.1.1	La heterogeneidad de los clientes.....	28
5.1.2	El ciclo de vida de la tecnología.....	29
5.2.	La iniciativa empresarial .....	30
5.2.1	La señalización de oportunidades .....	31
5.2.2	El emprendimiento de los usuarios .....	33
5.3	La internacionalización .....	34

6	Integrar la perspectiva del consumidor en la gestión de la empresa.....	37
7	Integrar la perspectiva del consumidor y el enfoque en los recursos .....	39
8	Conclusiones y limitaciones de la perspectiva del consumidor .....	41
9	Valoración personal .....	43
10	Bibliografía .....	45

## **INTRODUCCIÓN**

---

Nadie en su sano juicio pondría en duda la importancia de un consumidor satisfecho, es prácticamente un axioma empresarial. Los clientes suponen la principal fuente de ingresos de explotación de una organización, lo cual nos lleva a pensar que tendrán un rol esencial dentro de la estrategia de la empresa. Sin embargo, si hacemos un rápido repaso por la investigación de la estrategia, podemos ver como todas las teorías han tenido un enfoque en la oferta. Este campo ha centrado toda su atención en las barreras a la competencia, la cadena de valor, la posesión de recursos... siempre dejando de lado el papel del consumidor. Se ha considerado que el usuario final es objeto de estudio exclusivo del marketing, dejándolo fuera de la estrategia. Ante esto, Priem (2007) decide incorporar la perspectiva del consumidor en la estrategia, a través del estudio. La principal diferencia de este tipo de enfoque en la demanda es la importancia de la creación de valor, mientras que todas las estrategias anteriores con enfoque en la oferta buscaban su captura.

Pero ¿cómo medir dicha creación de valor?, ¿cómo medir el beneficio experimentado por el consumidor?, o ¿cómo mejorar la experiencia de consumo?. La investigación de la estrategia desde el punto de vista de la demanda ha supuesto la aparición de numerosas nuevas líneas de investigación que dan respuesta a todas estas preguntas, del mismo modo que abre las puertas al planteamiento de muchas otras.





## **OBJETIVOS Y METODOLOGÍA**

---

Si tuviera que decir cuales han sido las asignaturas que más me han gustado a lo largo de la carrera, hablaría sin duda de aquellas relacionadas con el marketing y la estrategia. En lo relativo al trabajo de fin de grado, decidí inclinarme por la estrategia por dos motivos. Primero, acababa de cursar la asignatura de Dirección Estratégica y tenía los conceptos bastante claros, lo cual sería de gran ayuda para la realización del trabajo. Y segundo, he tenido más asignaturas de marketing que de estrategia, por lo que me gustaba la idea de poder profundizar más en esta área. Cuál fue mi sorpresa cuando mi tutor me propuso un tema que, en cierto modo, fusionaba estos dos campos de estudio.

Todos mis conocimientos sobre estrategia tenían un enfoque en la oferta. He estudiado en diferentes asignaturas la importancia de la ventaja competitiva, el posicionamiento, los costes de transacción... sin embargo, la importancia del beneficio experimentado por el consumidor ha sido protagonista en las asignaturas de marketing, no en las de estrategia. Este trabajo, partiendo de la investigación realizada por Priem (2007) en su artículo "A consumer perspective on value creation", busca integrar esta perspectiva del consumidor en la estrategia de la empresa, siguiendo por tanto un enfoque en la demanda. A través del estudio de la literatura estratégica hemos ampliado esta propuesta con otras aproximaciones anteriores y posteriores en el tiempo.

Con esto no buscamos desmontar todos los enfoques anteriores, simplemente ofrecer un punto de vista diferente que puede ser complementario a lo ya establecido. Del mismo modo, queremos estudiar los efectos que esta nueva perspectiva puede tener sobre otras líneas de investigación relacionadas con la estrategia, como pueden ser la innovación tecnológica, la iniciativa empresarial o la internacionalización.



## MARCO TEÓRICO

---

### 3.1 Evolución

---

Decir que el consumidor debe tener un papel primordial en la estrategia de una empresa puede parecer una obviedad. Sin embargo, los consumidores nunca han sido el principal objeto de estudio de la estrategia (Brief & Bazerman, 2003)

Actualmente podemos encontrar tres perspectivas predominantes. En los años setenta Williamson (1971) desarrolló la Teoría de los Costes de Transacción (TCE), donde argumenta que se puede aumentar la eficiencia a través de la integración vertical. Esta afirmación es debida a la posible presencia de cualquier fallo de mercado, que puede suponer un aumento considerable de los costes de transacción, es decir, un encarecimiento del intercambio de mercado. Una década después, Porter (1980) desarrolla aún más la importancia de los costes y estudia la diferenciación de las empresas, señalando así la existencia de tres estrategias de posicionamiento: liderazgo en costes, diferenciación y enfoque o alta segmentación. Pero la perspectiva más aceptada en la actualidad tiene su origen al principio de los años noventa, con la obra de Barney (1991). Este autor habla sobre los recursos que debe poseer una empresa para lograr una ventaja competitiva sostenible, los cuales están distribuidos de forma heterogénea y deben ser valiosos, raros, no imitables y no sustituibles. Este enfoque es conocido como visión basada en los recursos (RBV).

Estas tres alternativas tienen en común la determinación del valor desde la oferta. Con lo evidente que resulta la importancia del consumidor, ¿por qué se deja fuera de la ecuación? Podemos encontrar algunas razones como la necesidad de crear valor para los accionistas, por lo que se suele asociar el valor a la propiedad de recursos valiosos. Bajo este razonamiento, se obvia el hecho de que la demanda es necesaria para determinar el aumento o descenso del valor de un recurso: cuanto más beneficio le proporcione al consumidor, más ingresos y más demanda, y por lo tanto mayor es el valor del recurso. Sin embargo, tal y como exponen Bowman y Ambrosini (2000),

determinar el valor desde el punto de vista de la demanda es complejo, ya que todo se basa en los juicios del consumidor.

### **3.2 El Valor**

---

El valor es un concepto usado continuamente tanto en un contexto académico como informal. Sin embargo, ¿qué es el valor? A pesar de ser tan utilizado no hay total consenso en torno a ello. El valor va a ser un término muy recurrente a lo largo de este documento, por ello es necesario establecer cierto orden en torno a este concepto antes de continuar con el desarrollo del trabajo.

Siguiendo la clásica definición de Ricardo, podemos decir que el valor de uso es la valoración subjetiva del consumidor con respecto a los beneficios que le reporta la experiencia de consumo del producto o servicio; y el valor de cambio, la cantidad que el consumidor realmente paga, es decir, los ingresos que recibe la empresa por la venta del bien en cuestión.

Priem (2007) afirma que la creación de valor hace referencia a la innovación que afecta a la valoración del consumidor respecto a los beneficios del consumo, es decir, el valor de uso. Cuando se crea valor, el consumidor (1) está dispuesto a pagar por disfrutar de dicha creación de valor, (2) a pagar más por algo que se considera mejor, o (3) preferirá acceder a un beneficio disponible con anterioridad a un coste menor, ya que, al aparecer un beneficio nuevo, el anterior disminuye de precio. Por lo tanto, desde el punto de vista del consumidor, la creación de valor implica aumentar el valor de uso o disminuir el valor de cambio, aumentando ambos el excedente del consumidor.

Siguiendo de nuevo la definición de Priem (2007) podemos decir que la captura de valor, que corresponde más propiamente al valor de cambio, es la apropiación y retención de pagos realizados por los consumidores a la espera del valor futuro del consumo. El autor propone dos formas de capturar valor. Primero, afirma que una empresa captura valor cuando recibe pagos del consumidor, frustrando los intentos de sus competidores de apropiarse de dichos pagos. Y segundo, denegar a sus competidores el trato comercial con los miembros ascendentes y descendentes de su cadena de valor, es decir, retener los pagos de los consumidores a través de los proveedores y clientes de los competidores. Por lo tanto, la captura de valor implica repartir el valor de cambio.

Aunque los conceptos de creación y captura de valor puedan parecer claramente identificables, la línea entre ambos ha sido siempre muy difusa. El valor generalmente se ha estudiado desde el lado de la oferta, es decir, como algo creado únicamente por los productores mediante la combinación de recursos (Porter, 1980). Como consecuencia, han sido muchos los que han comenzado a reconsiderar el valor y, en particular, la distinción entre su creación y captura, como por ejemplo Bowman y Ambrosini (2000) o Mizik y Jacobson (2003).

### **3.3 Desmontando el modelo RBV y estudios posteriores**

---

Para entender el enfoque RBV es necesario retroceder de forma breve hasta la teoría neoclásica. Tal y como indica Cataño (2004), partimos de un mercado en equilibrio donde existe un flujo de información perfecto y accesible a todos. Dicho mercado se rige bajo la competencia perfecta, donde la oferta y la demanda determinan el precio alcanzado en el equilibrio, y tanto consumidores como productores aceptan el precio establecido (Maya Muñoz, 1993).

Frente a esta teoría neoclásica que se rige bajo los factores tradicionales de producción, capital, tierra y trabajo; en 1934 Schumpeter introdujo la variable innovación (Montoya, 2004). En sincronía con Schumpeter, los autores Papageorgiou y Michaelides (2016) afirman que la innovación es un cambio que produce una perturbación en el equilibrio neoclásico, alterándolo y desplazándolo para siempre. Dichas innovaciones eran consecuencia de la administración de recursos de las empresas.

Posteriormente, Marshall (1980) propone el concepto de equilibrio parcial. Este autor realiza un análisis microeconómico, estudiando la formación de precios y el comportamiento de mercado. Propone un sistema estático que se equilibra parcialmente por sectores, es decir, cada sector tiene un equilibrio propio alcanzado por el ajuste oferta-demanda, que es independiente al del resto de sectores.

Hasta entonces, toda la atención se había centrado en la innovación del producto. Ante esto, Wernerfelt (1984) decide comenzar a estudiar el origen de dichas innovaciones: los recursos de la empresa. Posteriormente, Barney (1991) desarrolla la perspectiva RBV,

una de las más aceptadas y estudiadas en la actualidad. Se basa en un enfoque interno, el cual considera la empresa como un paquete de recursos heterogéneos que opera dentro de un mercado homogéneo. Barney (1991) define dicho recursos como valiosos cuando permiten a la empresa implementar estrategias que mejoren su eficiencia y efectividad, explotando oportunidades y neutralizando amenazas en el entorno de la empresa. Es decir, al operar en un mercado homogéneo donde la demanda es uniforme y fija, la única fuente de diferenciación de las empresas es la heterogeneidad de sus recursos. Sin embargo, Priem y Butler (2001) afirman que, bajo esta definición de valor, es el entorno a través de oportunidades y amenazas el que determina cuán de valioso es un recurso. Por lo tanto, a diferencia de lo propugnado por el enfoque RBV, el valor del recurso se determina de una forma exógena. Esto nos lleva a la conclusión de que el modelo RBV realiza una simplificación inadecuada cuando afirma que el mercado es homogéneo e inmóvil.

Recientemente han surgido nuevas líneas de estudio que coexisten con la teoría RBV como el enfoque de las capacidades dinámicas (Adame Sánchez, Mohedano Suanes, & Benavides Espinosa, 2012). Eisenhardt y Martin (2000) desarrollan este modelo, el cual combina la configuración de los recursos del enfoque RBV con el dinamismo de mercado. Según Barreto (2010, p. 271), podemos definir las capacidades dinámicas como "el potencial de la empresa para resolver problemas, formado por su propensión a detectar oportunidades y amenazas, tomar decisiones oportunas y orientadas al mercado y cambiar su base de recursos". A pesar de este avance, este enfoque no ayuda a identificar los mecanismos necesarios para alcanzar el éxito estratégico (Priem, Li, & Carr, 2012). Las capacidades dinámicas, aún teniendo en consideración el dinamismo del mercado, siguen centrando toda su atención en la gestión de los factores internos.

Frente a esto, encontramos la perspectiva basada en el consumidor. Este enfoque se centra en la estrategia de la empresa desde la demanda, a diferencia del resto de aproximaciones que fijan su atención en la oferta.

## **LA PERSPECTIVA DEL CONSUMIDOR**

---

El estudio de la estrategia siempre ha partido de la oferta. Como consecuencia, comienzan a surgir varias investigaciones que comienzan a profundizar en el papel que juega el consumidor dentro de la estrategia de la empresa.

Priem (2007) desarrolla la perspectiva del beneficio experimentado por el consumidor (CBE), también conocida como perspectiva del consumidor. Este enfoque “enfatisa las relaciones entre las estrategias de la compañía y los mecanismos que impulsan la disposición a pagar de los consumidores. Por lo tanto, tiene el potencial de complementar las perspectivas existentes al vincular las acciones de la empresa, como el posicionamiento estratégico o las re combinaciones de recursos, con el valor del consumidor y, en última instancia, con una línea superior de crecimiento” (Priem, 2007, p. 220).

Desde este punto de vista, la creación valor se convierte en una condición necesaria para entrar a formar parte del sistema de valor, una vez dentro de dicho sistema es cuando las empresas compiten por la captura de valor. Dicha creación de valor ofrece beneficios que fomentan la disposición de los consumidores a pagar, es decir, es una condición previa a la captura de valor. Un claro ejemplo es Facebook, crea valor ofreciendo una plataforma donde millones de usuarios proporcionan todos sus datos privados. Una vez ha creado valor de uso, Facebook necesita capturar valor de cambio vendiendo dichos datos a empresas terceras.

Mientras que la perspectiva desde la oferta centra toda su atención en la captura de valor, este enfoque estudia y busca cómo crearlo. Otra diferencia entre ambas es que la perspectiva del consumidor reconoce el dinamismo de los consumidores, hasta ahora solo reconocido por el modelo de las Capacidades dinámicas (Eisenhardt & Martin, 2000). Esto implica reconocer también la heterogeneidad de las empresas, que reaccionan de forma distinta ante la heterogeneidad de los consumidores (Priem et al., 2012).

La heterogeneidad del mercado y las empresas tiene diversas implicaciones como (1) diferentes grupos de consumidores puede tener diferentes características de demanda, (2) un solo consumidor puede manifestar diferentes características a lo largo del tiempo, (3) las demandas y preferencias del consumidor a veces pueden estar latentes y (4) las empresas no se limitan a competir en un único segmento de mercado (Priem et al., 2012).

Como consecuencia, Ye, Priem y Alshwer (2012) defienden un sistema de gestión en propiedad frente a alianzas o joint-ventures. Afirman que, ante un entorno inestable, los cambios en las preferencias de los consumidores implican continuas negociaciones, lo cual supone un alto coste. Según el autor, este tipo de entornos requiere de una alta flexibilidad y capacidad de respuesta que solo brinda la propiedad común. Sin embargo, puede que esta afirmación no sea del todo cierta. Haberberg y Rieple (2008, p. 386), en su estudio de la estrategia, indican que "las empresas deben utilizar las alianzas para penetrar nuevos mercados o para mejorar su competitividad en mercados establecidos donde la competencia es dura" y que "las alianzas a veces son utilizadas para para compartir el riesgo". Esta opinión es apoyada por Guerras Martín y Navas López (2015), que señalan las alianzas como una estructura adecuada para entornos donde la rapidez y la flexibilidad son importantes. Sin embargo, estos dos autores comparten la idea de Ye et al. (2012) de los altos costes derivados de este tipo sistema de gestión. Podemos decir que la respuesta reside en la importancia de los costes y el riesgo. Si la empresa busca minimizar los costes, la gestión en propiedad será la opción adecuada; mientras que, para reducir riesgos, será más correcto adoptar por una alianza.

Antes de seguir profundizando en la perspectiva del consumidor, necesitamos primero abordar el valor desde el punto de vista de la demanda.

#### **4.1 El valor desde el punto de vista de la demanda**

---

Anteriormente hemos visto el valor desde un punto de vista general. Sin embargo, una vez que hemos comenzado a profundizar en la perspectiva CBE, es necesario analizar el valor desde el enfoque del consumidor.



Los recursos en sí no son una fuente de ingresos, es la capacidad de explotar las oportunidades de mercado lo que permite crear y capturar valor. Dicho mercado es heterogéneo, a la vez que dinámico y en cierto modo impredecible (Bowman & Ambrosini, 2000). Por tanto, ¿sobre qué bases compiten y establecen estrategias las empresas? Lo hacen con base en la información sobre el mercado disponible, a través de esto los competidores deciden desarrollar sus recursos para crear valor a sus clientes y posteriormente capturarlo. Por ello, podemos afirmar que la creación de valor es un proceso del lado de la demanda. Y es en este proceso de creación de valor donde la perspectiva CBE centra toda su atención.

La cuestión, por tanto, reside en cómo crear valor para los consumidores. El mismo nombre de la perspectiva desarrollada por Priem (2007) lo indica: se busca evaluar el beneficio experimentado por el consumidor, es decir, el valor que este recibe.

Pero ¿cómo juzgan estos usuarios la utilidad que van a obtener?, ¿cómo determinan los consumidores el valor? El concepto subjetivo de valor ya fue estudiado por Von Mises (1951) y posteriormente ampliado por Priem (2007), que afirmó que el valor se experimenta durante la experiencia de consumo. Las percepciones de los clientes sobre el valor de un bien o servicio se basan en sus necesidades, sus experiencias previas, deseos y expectativas del bien en cuestión (Bowman & Ambrosini, 2000). En otras palabras, "los clientes evalúan el valor total de un producto según la percepción de lo que se recibe y lo que se da" (Zeithaml, 1988, p. 14). Si el consumidor no está dispuesto a pagar el precio, la supuesta creación de valor desaparece y por tanto el bien en cuestión no tendrá ningún valor. Sin embargo, dicha evaluación es distinta para cada consumidor, ya que cada uno percibirá un beneficio distinto durante la experiencia de consumo (Priem, 2007).

Esto también es aplicable para las empresas que operan en un contexto business-to-business. Ambas empresas son compañeras en la creación de valor para el consumidor, y este valor creado pasa a llamarse valor colaborativo (Priem, 2007). Este valor colaborativo se trasladará hasta la creación de valor final que recibirá posteriormente el consumidor.

## **4.2 La co-creación de valor**

---

El término co-creación está cobrando cada vez más protagonismo en el campo de estudio del marketing. Sin embargo, está muy ligado con la perspectiva CBE, ya que propone al consumidor como protagonista en la creación de valor.

“En un mundo de racionalidad, incertidumbre y cambios limitados y procesales, existe un límite para lo que un empresario individual puede lograr por sí mismo” (Jones & Pitelis, 2015, p. 314). Por ello, muchas empresas recurren al recurso de la co-creación de valor, donde las empresas hacen uso de los recursos y conocimientos de los clientes para crear valor (Vargo & Lusch, 2004). La perspectiva del consumidor estudia las estrategias necesarias para la creación de valor para los consumidores. La co-creación aseguraría la creación de valor para los usuarios finales, ya que estos mismos participan en el proceso, permitiendo que adquieran un rol activo dentro de la empresa.

En la actualidad las empresas disponen de muchos medios para la co-creación de valor. Las redes sociales son una herramienta que permite acceder a miles de usuarios en poco tiempo y a bajo coste. Son muchos los usuarios predispuestos a colaborar en la creación de valor, especialmente aquellos más fieles a la marca en cuestión. Un gran ejemplo de todo esto es la plataforma Nike+ lanzada por Nike en 2006 en colaboración con Apple (Ramaswamy, 2008). Nike invitó a sus clientes a que participaran en el proceso de diseño de esta nueva aplicación, que consistía en un reproductor de música iPod que se conectaba con las zapatillas de correr Nike.

El proceso de co-creación permite a las empresas mejorar aún más la experiencia de consumo de los clientes, ya que estos participan en el diseño de dicha experiencia. De forma adicional, el simple hecho de participar en el diseño puede aumentar la satisfacción del cliente. Son muchos los consumidores que están muy implicados con una marca, por lo que todo este proceso promueve un sentimiento de pertenencia que mejora la experiencia del consumidor.

### **4.3 La perspectiva del consumidor y el marketing**

---

¿Qué diferencia la perspectiva del consumidor del marketing? Llegados a este punto es bastante probable que haya surgido esta duda. De hecho, en el estudio de la estrategia ha sido muy discutido la necesidad de integrar ambos conceptos (Priem et al., 2012).

La perspectiva CBE o la enfoque en la demanda se centra en las estrategias necesarias para crear valor, frente al marketing que estudia cómo atraer a los consumidores (Priem et al., 2012). Esta definición de marketing es bastante incompleta, ya que este campo de estudio no solo busca atraer a los consumidores, sino que crea, comunica, entrega e intercambia productos que tienen valor para los consumidores. Lo que el autor nos quiere indicar con estas dos definiciones, es indicar que la perspectiva del consumidor se centra en la creación de valor. En cambio, el marketing enfoca la mayor parte de su esfuerzo en la captura.

Entonces, ¿no hay ninguna relación entre estos dos campos de estudio? Ambos sirven de inspiración para el otro, aunque el grado de dependencia se establece en función del nivel de decisión que corresponda al marketing. Las decisiones relativas a la perspectiva CBE siempre serán a nivel corporativo, sin embargo, las de marketing pueden ser a nivel funcional, de negocio o corporativo. Cuanto mayor sea el nivel de decisión, mayor relación existirá (Priem et al., 2012).

¿Cómo diferenciar el marketing a nivel funcional, de negocio o corporativo? Jain (1992) indica que el marketing a niveles inferiores se encarga de la formulación e implementación de los programas de marketing para apoyar la estrategia de mercado; a diferencia del marketing a nivel corporativo (más conocido como marketing estratégico), el cual se centra en la búsqueda de una ventaja competitiva para el consumidor a largo plazo. Es decir, el marketing funcional y de negocio buscan la captura de valor, frente al marketing estratégico que trabaja por su creación. Aquí es donde el marketing y la perspectiva CBE se encuentran.

Todo esto puede parecer simple para empresas grandes. Sin embargo, para pequeñas empresas la línea que separa ambos conceptos es un poco difusa. Para este tipo de negocios podemos decir que la estrategia se encargará de la asignación de recursos

interindustriales, mientras que las decisiones relativas al surtido de productos de una misma industria pertenecen al ámbito del marketing (Priem et al., 2012).

#### **4.4 Cómo medir el beneficio del consumidor**

---

La creación de valor supone ofrecer beneficios que aumentan la disposición del consumidor a pagar. Priem (2007) propone tres enfoques para evaluar la creación de valor desde la perspectiva del consumidor, es decir, tres formas de medir el éxito de la perspectiva CBE. El primer enfoque (1) hace referencia al uso de los hogares como fuentes de obtención de conocimientos a través de la experiencia de consumo, el segundo (2) se centra en el tiempo y lugar de compra, y el tercero (3) estudia sistemas de valoración para ciertos productos o servicios.

##### **4.4.1 Los hogares y el conocimiento**

---

Cuando se habla de las preferencias del consumidor se suele recurrir al marketing y a los enfoques de segmentación tradicionales, como por ejemplo el desarrollado por Smith (1956). Este autor definió la segmentación de mercado como la acción de no ver el mercado como un todo, sino como un conjunto de mercados homogéneos debido a las diferentes preferencias de los consumidores.

Sin embargo, algunos académicos han ofrecido una alternativa llamada producción del hogar. Becker y Stigler (1977) han usado este modelo para explicar el comportamiento del consumidor. Definen la producción del hogar como la producción de bienes por los miembros de un hogar para su propio consumo, sin hacer uso de capital o trabajo ajeno. Durante este proceso, se transforman los bienes inicialmente comprados en productos para el consumo final. Esta actividad de consumo de los hogares se considera análoga al sistema de producción de cualquier empresa (Priem, 2007).

No vamos a desarrollar la función de producción de los hogares ya que no disponemos del tiempo ni espacio necesario para ello. Por este motivo, vamos a partir de una simplificación realizada por Priem (2007) de las ecuaciones desarrolladas por Ratchford (2001):

$$\begin{aligned}
 \text{Max } V &= U(Z_i) \\
 \text{s.a. } P X_i + w T_i &= W \\
 Z_i &= Z_i(X_i, T_i, K_t) \\
 K_t &= K(Z_{i,t-1}, Z_{i,t-2}, \dots, E)
 \end{aligned}$$

Donde  $Z_i$  hace referencia a una actividad de consumo en particular,  $V$  a la utilidad,  $X$  son los bienes y servicios consumidos (inputs),  $P$  el precio de dichos bienes y servicios,  $w$  es el coste oportunidad en términos de tiempo,  $T_i$  es el tiempo dedicado a la actividad de consumo en cuestión,  $W$  la riqueza del hogar,  $K$  es el capital humano obtenido durante la actividad de consumo y  $E$  hace referencia a la educación general.

Este modelo busca maximizar la utilidad de las actividades de consumo, las cuales se producen gracias a una combinación de bienes, tiempo y capital humano. Al mismo tiempo, esta función está sujeta a restricciones de tiempo, ingresos y capital humano. Esto difiere de las ideas defendidas por los autores que estudian la segmentación, como Smith (1956) o Wind (1978), que explican la utilidad y las elecciones del consumidor en función de las preferencias o gustos de este (Priem, 2007).

Lo más destacable de este modelo es la variable conocimiento. Ratchford (2001) diferencia entre (1) el conocimiento y la experiencia disponible previamente en el hogar y (2) el conocimiento obtenido a través del aprendizaje durante experiencias previas con la actividad de consumo en cuestión. Becker y Stigler (1977) defienden la existencia de un capital humano que se desarrolla con la repetición, el segundo descrito por Ratchford (2001). El beneficio asociado al consumo de un bien o producto es diferente para cada consumidor, y el capital humano que este posea determina en gran parte el valor que experimentará durante el consumo. Es decir, las diferencias de capital humano afectan a la disposición de los consumidores a pagar, tanto en tiempo como en dinero (Priem, 2007). Hay cientos de ejemplos que apoyan este pensamiento. Una persona con un alto conocimiento del mundo de la enología disfrutará mucho más con un buen vino, el beneficio que recibirá durante la experiencia de consumo será mucho mayor que el recibido por alguien con escasos conocimientos sobre el tema. Esto por tanto explica que un consumidor con altos conocimientos esté más dispuesto a gastar tiempo y dinero en este tipo de productos.

Sin embargo, tal y como afirma Ratchford (2001), el conocimiento es algo difícil y complejo de medir. Por este motivo, esta medida del beneficio obtenido por el consumidor puede que no sea tan adecuada como Priem (2007) expone.

#### 4.4.2 El tiempo y lugar de compra

---

Existen multitud de comercios minoristas que acercan los productos al consumidor. Betancourt y Gautschi (1990) estudian este tipo de servicios de distribución y lo relacionan con la función de producción del hogar. Una empresa minorista puede influir sobre variables como el precio y el tiempo. Priem (2007) explica que este tipo de servicios suponen un ahorro en tiempo considerable, pero esto requiere un coste. El minorista puede ofrecer un servicio que proporcione más o menos beneficios al consumidor, y en función de esto establecerá un precio u otro. Cuanto mejores sean los servicios, mayor será el precio. Dicho precio debe de ser menor que el ahorro en tiempo. Un ejemplo es la empresa sueca IKEA. Esta empresa ofrece a sus clientes la posibilidad de transportar y montar los muebles en casa por un precio menor. Esto aumenta la utilidad del consumidor y disminuye los costes de la empresa.

La variable tiempo tiene implicaciones importantes que pueden ser útiles para aumentar el CBE, ya que un mayor ahorro de tiempo supone un mayor beneficio para el consumidor (Priem, 2007). Es decir, el tiempo ahorrado nos permite medir el valor creado para el consumidor.

#### 4.4.3 Sistemas de valoración basados en pares y expertos

---

Los dos enfoques anteriores evaluaban el beneficio del consumidor desde el mercado. Los consumidores son los que determinan el valor y seleccionan los bienes. Priem (2007) nos propone una tercera y última opción que se basa en los sistemas de selección desarrollados por Wijnberg y Gemser (2000). Estos sistemas alternativos son adecuados para industrias de difícil valoración, pudiendo diferenciar el sistema de pares y el sistema de evaluación de expertos.

Wijnberg y Gemser (2000) explican ambos métodos a través de la industria del arte. Durante la época del impresionismo, el sistema de evaluación instaurado fue el sistema de pares: las obras de artes eran valoradas por una academia formada por artistas renombrados, es decir, los cuadros eran juzgados por pintores. Esta academia era la encargada de seleccionar las obras que consideraban más relevantes, lanzando así la carrera de los autores de dichos cuadros. En cierto modo "el sistema de pares actuaba como un proceso de autoselección" (Debackere, Clarysse, & Rappa, 1994, p. 8). El problema surgió debido al alto grado de innovación de algunos artistas. La academia no valoraba la innovación como un atributo positivo, viéndose afectados muchos artistas. Como consecuencia del deseo de los impresionistas de valorar la innovación, se estableció un nuevo sistema de valoración, el cual es llamado por Wijnberg y Gemser (2000) como sistema de selección de expertos. Este sistema estaba compuesto por críticos de arte, conservadores de museos... expertos en la industria del arte pero que, a diferencia del sistema de pares, no son pintores. Estos individuos eran más receptivos a valorar las innovaciones del impresionismo y establecían los estándares de valor para los consumidores finales de arte.

Priem (2007) indica que cada sistema será más adecuado para una situación determinada. El sistema de pares será más adecuado para medir el valor en casos donde se recurre a la imitación para aumentar el valor, mientras que la innovación será más valorada por el sistema basado en expertos. Sin embargo, podemos pensar que en la actualidad esto no es del todo cierto. Existen un gran número de sectores donde la innovación es altamente valorada tanto por expertos como por compañeros de profesión. Un ejemplo es la industria farmacéutica, donde los mismos compañeros premian la innovación, por lo que el sistema de pares podría ser adecuado también en un contexto de alta innovación.

Ambos sistemas de valoración se utilizan a menudo para productos o servicios difíciles de valorar, donde tanto expertos como compañeros proporcionan una guía de valor para los consumidores.

Estos tres sistemas de valoración basados en (1) el capital humano, (2) el momento y lugar de compra y (3) los sistemas de valoración alternativos pueden ayudar a evaluar el valor recibido por el cliente durante la experiencia de consumo. Con base en estos

tres enfoques, pasamos a exponer una serie de estrategias que persiguen aumentar los beneficios del consumidor.

#### **4.5 Estrategias para aumentar el CBE**

---

¿Cómo pueden las empresas aumentar el beneficio experimentado por el consumidor, y por tanto aumentar su disposición a pagar? Explicamos distintas formas para aumentar el CBE: (1) aumentando el capital humano de los consumidores, (2) reduciendo dicho capital humano y (3) disminuyendo el tiempo empleado en el momento de compra.

##### **4.5.1 Aumentar el capital humano**

---

Partimos del enfoque del capital humano para medir el CBE. Los consumidores con más conocimientos sobre un bien o servicio experimentarán un mayor beneficio durante el consumo, y por lo tanto tendrán una mayor disposición a pagar. Priem (2007) propone varias estrategias que aumentan el valor basadas en el capital humano.

La primera propuesta supone proporcionar medios para aumentar el capital humano de los consumidores, mejorando así sus experiencias de consumo. Las empresas podrían fomentar el flujo de conocimiento a través de cursos o proporcionando información detallada de sus productos o servicios en la web. De esta forma se aumentaría capital humano de los consumidores y por lo tanto el beneficio experimentado por estos.

La segunda estrategia descrita consiste fomentar la acumulación de experiencias de consumo por parte del consumidor, ya que "cada experiencia de consumo aumenta el stock de capital humano específico del producto" (Priem, 2007, p. 227). Cuantas más experiencias de consumo haya vivido, mayor será el stock de conocimientos del consumidor. "La frecuencia con la que el consumidor realiza una compra puede estimularse ofreciendo un precio inicial bajo, ofreciendo ofertas o muestras gratis" (Priem, 2007, p. 227). Es decir, ofrecer al consumidor una experiencia de consumo que, aunque no sea muy buena, ayudará a obtener en un futuro un mayor beneficio. Priem (2007) comenta que las alianzas estratégicas pueden ser un opción adecuada para acelerar y ampliar la acumulación de experiencias de consumo. Este tipo de acuerdos



aumentan las posibilidades de que dicha experiencia se pueda llevar a cabo, gracias a un número más amplio de puntos de venta o por un mayor alcance publicitario. Del mismo modo, al aumentar el número de experiencias de consumo, aumenta la probabilidad de que el consumidor comparta sus conocimientos con personas cercanas, aumentando así el beneficio percibido por terceros. Guerras Martín y Navas López (2015) explican como acuerdos estratégicos como las alianzas ayudan a un desarrollo más rápido, permitiendo así alcanzar un tamaño superior en un periodo corto de tiempo. Es decir, crecer de una forma rápida para poder aumentar el stock de experiencias de consumo lo antes posible.

Otra forma de aumentar el capital humano es aprovechando las sinergias de conocimiento de los consumidores. Priem (2007) propone tres estrategias que hacen uso de este recurso.

La primera propuesta (1) se basa en sacar partido del conocimiento específico de un producto para mejorar la experiencia de consumo de un producto relacionado. Esto ocurre cuando “una compañía se diversifica de tal manera que el capital humano de un consumidor, construido a través del consumo en un producto o industria, puede emplearse fácilmente durante el consumo posterior de otro producto de la compañía, incluso en otra industria” (Priem, 2007, p. 227). Este mismo autor añade que “las empresas que utilizan tales estrategias basadas en la diversificación para construir el stock de capital humano específico del producto intentan proporcionar una experiencia de consumo más intensa, confiando en parte en el conocimiento acumulado por el consumidor a través del consumo de otros productos relacionados” (2007, p. 227). Es decir, hacer uso del conocimiento específico de un producto para un productos diferente. Podemos encontrar algunas grandes empresas como Apple que aplican esta estrategia. Un usuario de iPhone posee una serie de conocimientos, tanto de uso del dispositivo como de la cultura de la empresa, que fomentan que se compre un ordenador de la misma marca. De hecho, Apple fomenta mucho esto a través de la sincronización de dispositivos y de su cultura de marca.

Una segunda forma de aprovechar las sinergias las sinergias (2) se basa en identificar a un consumidor con un alto stock de capital humano. Este consumidor podrá transmitir sus conocimientos a consumidores que no los posean. De esta forma, el consumidor inicial creará valor al mejorar las experiencias de consumo de otros individuos (Priem,

2007). Basándonos en el ejemplo de los hogares, un miembro de la familia puede tener amplios conocimientos sobre literatura. Este individuo recomendará al resto de miembros de la familia lecturas adecuadas para cada uno, de forma que todos puedan disfrutar y obtener el mayor beneficio posible de la lectura. También se puede aprovechar las sinergias y aumentar el capital humano a través de varios consumidores que compartan entre ellos sus conocimientos para intensificar sus experiencias de consumo (Priem, 2007). Un ejemplo son los foros especializados, donde algunos individuos comparten sus opiniones y conocimientos.

La última estrategia (3) hace uso de la sinergia de conocimientos compartiendo la experiencia de consumo con otros usuarios. Disfrutar de la compañía del otro supone un beneficio extra, pero además, esto permite que ambos se beneficien del capital humano del compañero (Holt, 1995). Todo esto supone una intensificación de la experiencia de consumo.

Todas estas propuestas hacen uso del capital humano para aumentar los beneficios percibidos por el consumidor. Priem (2007) las asemeja a las estrategias de diferenciación desarrolladas por Porter (1980). A medida que crece el capital humano de marca del consumidor, este recibirá más beneficios por el uso de productos o servicios de dicha marca, lo cual supondrá una mayor disposición a pagar. Esto se ve perfectamente reflejado en el ejemplo descrito de Apple. Además, también podemos relacionar el capital humano con las barreras de entrada de Porter (1980). Potenciales competidores pueden verse amenazados ante el alto stock de conocimientos de los consumidores de un producto específico de la empresa en cuestión.

#### 4.5.2 Reducir el capital humano necesario

---

Aumentar el capital humano del consumidor aumentará el beneficio experimentado. Sin embargo, otra posibilidad es disminuir la necesidad de adquirir capital humano. De esta forma, el esfuerzo realizado por el consumidor es menor y por tanto mejora la experiencia de consumo. Analizamos varias estrategias que hacen uso de este enfoque para aumentar el beneficio del consumidor.

Una primera estrategia es el uso de sistemas de valoración y selección. Priem (2007) explica como algunas industrias hacen uso de los sistemas de pares o expertos para reducir sus esfuerzos en construir capital humano para sus consumidores. Las empresas centran todos sus esfuerzos en influir sobre sus compañeros de profesión y sobre los expertos, para que estos actúen sobre los posibles compradores.

Otra alternativa parecida a la anterior sería ofrecer en los establecimientos una asistencia de ventas experta para ayudar al consumidor, especialmente cuando la decisión es compleja debido al amplio surtido ofrecido o por dificultad de comprensión sobre el producto (Priem, 2007). Podemos decir que los asistentes de ventas actúan como expertos, pero que en este caso estarían directamente influenciados por la empresa vendedora en cuestión. Tanto en el caso del sistema de expertos y pares como en el de los asistentes de ventas, el capital humano de los consumidores es sustituido por el de estos individuos. Como consecuencia, "las aportaciones de los consumidores a la decisión de selección se reducen. En general, esto hace que el proceso de adquisición sea menos exigente para los consumidores" (Priem, 2007, p. 228).

Por último, la propuesta basada en el estudio de Ehrlich y Fisher (2016) sobre la demanda derivada de la publicidad, estudiando la publicidad desde el punto de vista de los costes. Estos autores indican que la publicidad puede influir sobre el consumidor a través de la retención de información, reduciendo los costes de búsqueda, aumentando las oportunidades de compra conocidas y reduciendo la probabilidad de compras decepcionantes. A pesar de esto, sus afirmaciones puede que no sean del todo ciertas. La publicidad no siempre reduce la posibilidad de compras decepcionantes, si la empresa no consigue cumplir las expectativas prometidas el efecto puede ser todo lo contrario.

#### 4.5.3 Disminuir el tiempo empleado en el momento de compra

---

El tiempo empleado en la experiencia de consumo tiene una gran influencia en el consumidor. En la actualidad podemos ver como los negocios online y de reparto a domicilio están en pleno auge, ya que suponen un claro ahorro de tiempo. Ante esto, existen estrategias que disminuyen el tiempo empleado durante la compra.

Priem desarrolla (2007) una primera propuesta basada en los establecimientos grandes, el número de ubicaciones y el alcance de los servicios; los cuales pueden ser de gran ayuda para ahorrar tiempo a los consumidores. Los establecimientos de gran dimensión cada vez son más demandados por los consumidores, ya que permiten ahorrar mucho tiempo al poder realizar todas las compras en un solo lugar. Messinger y Narismhan (1997) estudian como los establecimientos amplios que permiten compras en un solo lugar ahorran tiempo a los consumidores y gastos en transporte, lo que influye en las decisiones de los clientes al hacer que el proceso de adquisición sea menos exigente.

Otra estrategia es la desarrollada por Ye et al. (2012). Comenta que una forma de aumentar el beneficio del consumidor es ofreciendo un bien que ayude a los consumidores a realizar dos o más tareas simultáneamente. Un ejemplo son los programas de CRM<sup>1</sup>, los cuales se han convertido en un imprescindible en casi todas las empresas. Este programa no solo funciona como una base de datos de clientes, sino que a la vez permite gestionar cobros y contratos, realiza informes de rendimiento, ayuda a fidelizar clientes...

Por lo tanto, hemos visto como a través de (1) aumentar el capital humano, (2) disminuirlo y (3) mejorar el tiempo de compra podemos crear valor de formas distintas, aumentando así el beneficio experimentado por el consumidor.

---

<sup>1</sup> "Customer Relationship Management", es un sistema informático de gestión de relaciones con clientes.

## **OTRAS INVESTIGACIONES RECIENTES DESDE LA PERSPECTIVA DEL CONSUMIDOR**

---

Recientemente, algunos especialistas han comenzado a investigar la innovación y el emprendimiento desde el lado de la demanda, rompiendo así con la línea de estudio tradicional que se enfocaba en el lado de los recursos (Priem et al., 2012). A continuación, revisaremos los avances realizados en estas investigaciones y las implicaciones que tienen.

### **5.1 La innovación tecnológica**

---

Siempre se ha reconocido la importancia de la innovación para el progreso económico (Freeman & Soete, 1997). Baldwin y Hippel (2011) explican que, como consecuencia de la Teoría de la innovación de Schumpeter, se ha asumido que la innovación surge como consecuencia del esfuerzo de los productores. Es decir, la mayoría de los avances importantes se originarían por los productores y se suministrarían a los consumidores a través de bienes y servicios innovadores. "Los productores innovadores generalmente se benefician de los usuarios, cada uno de los cuales compra y usa un diseño único desarrollado por el productor." (Baldwin & Hippel, 2011, p. 2). Como el productor tiene la capacidad de vender a muchos clientes, puede permitirse invertir en innovación más que cualquier otro usuario. Además, estos productores están motivados a innovar por la posibilidad de generar beneficios. De hecho, un claro ejemplo de como esta teoría es la más aceptada son las ayudas públicas de los gobiernos a las empresas.

Sin embargo, han ido surgiendo nuevas alternativas como la innovación llevada a cabo por individuos o la innovación colaborativa (Baldwin & Hippel, 2011). Este tipo de innovaciones surgen como consecuencia del tirón de la demanda, es decir, innovaciones impulsadas por los objetivos de satisfacer las necesidades actuales de los consumidores de una forma nueva, o identificar y satisfacer necesidades nuevas (Priem et al., 2012). Es decir, las estrategias de innovación coordinadas con la perspectiva CBE. Existen algunos estudios que profundizan en el tirón de la demanda. Por ejemplo, Benner y Tripsas (2012) hicieron uso de la evolución de las cámaras digitales para justificar la

innovación desde la demanda, demostrando como las preferencias de los consumidores fueron determinantes en el diseño del dispositivo. De esta forma demostraron que la tecnología no es un factor decisivo para la innovación, sino que es complementario a la demanda. Adner y Snow (2010) estudian el enfoque de la demanda para empresas que se enfrentan a tecnologías disruptivas de un nuevo entrante. Christensen (1997) fue quien introdujo este concepto, diferenciando entre tecnologías de soporte y disruptivas. Las primeras hacen referencia a aquellas que mejoran el rendimiento de un producto, mientras que las tecnologías disruptivas son innovaciones que suponen una propuesta de valor muy diferente. Ante la llegada de una tecnología disruptiva, la perspectiva tradicional de la tecnología sugiere adaptarse y transformarse para alcanzar ese nivel de innovación. Sin embargo, bajo la perspectiva del tirón de la demanda Adner y Snow (2010) defienden una estrategia de retirada tecnológica. Esta propuesta supone reposicionar la tecnología que posee la empresa, reduciendo su posición de mercado a un nicho dentro de este o mediante la reubicación de su tecnología con una nueva aplicación de mercado. "El surgimiento de una nueva tecnología no solo crea una amenaza sustitutiva, sino que también puede revelar una heterogeneidad subyacente significativa más amplia que la tecnología anterior. La explotación de esta heterogeneidad revelada puede permitir a la empresa crear una nueva posición más sostenible para la tecnología anterior frente a la competencia de la nueva tecnología" (Adner & Snow, 2010, pp. 1656–1657). Es decir, una tecnología disruptiva puede revelar una heterogeneidad previamente desconocida, por ejemplo, un segmento de clientes que percibe poca utilidad de las características ofrecidas por la nueva tecnología. Priem, Li y Carr (2012) ponen como ejemplo la industria de los relojes. Ante la llegada de los relojes digitales, los relojes mecánicos demostraron una exitosa retirada del mercado, centrándose en consumidores con preferencias por la artesanía y la belleza mecánica.

A continuación, vamos a relacionar el tirón de la demanda en la tecnología con (1) la heterogeneidad de los clientes y (2) el ciclo de vida de la tecnología.

#### 5.1.1 La heterogeneidad de los clientes

---

Priem et al. (2012) afirman que el enfoque tradicional de la tecnología no olvida por completo al consumidor. Sin embargo, considera que las necesidades de los clientes son constantes y que la creación de valor es un hecho. Ante esto, la innovación simplemente

consiste en reducir los costes de producción o aumentar la eficiencia. Por otro lado, la innovación basada en la demanda no supone que las necesidades de los clientes sean constantes, sino que reconoce el cambio de mercado y la heterogeneidad.

Aunque no se ha encontrado una relación directa entre la heterogeneidad de los clientes y la innovación, algunos autores como Hitt et al. (1997) exponen que una heterogeneidad geográfica de los clientes puede llegar a ser un gran recurso para generar innovación, tienden a estar expuestos a una variedad de conocimientos, a construir una base de conocimiento más diversa y a ser más innovadores. Partiendo de estos mercados geográficos heterogéneos, Xie y Li (2015) proponen tres factores que pueden influir conjuntamente en la efectividad de innovación de una empresa: (1) variedad de mercado, (2) separación del mercado y (3) capacidad de absorción de la empresa. La variedad de mercado se ve determinada por la composición de mercados geográficos cualitativamente diferentes, como los mercados nacionales y extranjeros. Esas diferencias cualitativas proporcionar una amplia variedad de conocimientos adecuados para innovar. La separación de mercado se mide a través del grado de desajuste, el cual se ve determinado por la dificultad de transferir, compartir e integrar conocimientos. La capacidad de absorción es "la capacidad de una empresa para reconocer el valor de una nueva información externa, asimilarla y aplicarla a fines comerciales" (Cohen & Levinthal, 1990, p. 128). La capacidad de absorción de las empresas aumenta el efecto positivo de la variedad del mercado (Xie & Li, 2015).

### 5.1.2 El ciclo de vida de la tecnología

---

La investigación de la innovación desde el tirón de la demanda también ha proporcionado nuevos conocimientos sobre el ciclo de vida de la tecnología, que complementan la investigación tradicional impulsada por la tecnología (Adner & Levinthal, 2001). Tripsas (2008) también reconoce la importancia de las preferencias de los consumidores. Este autor hace un especial énfasis en la trayectoria de preferencia de los clientes, definida como los períodos de cambios incrementales y discontinuos en las preferencias, cada uno de los cuales pueden impulsar una transición tecnológica. Descubrió que cada transición tecnológica se desencadenaba por discontinuidades en las preferencias de los clientes. Priem (2012) afirma que este estudio muestra la importancia de considerar la heterogeneidad del mercado de la demanda de forma complementaria a la capacidad

tecnológica.

Todo esto muestra la necesidad de las empresas de analizar y comprender los factores de la demanda. Debido a la heterogeneidad del mercado, es necesario que el enfoque dominante se complemente con el enfoque del tirón de la demanda. En caso contrario, un enfoque exclusivo en la tecnología podría implicar que la demanda no responda ante una innovación.

Sin embargo, estas investigaciones del lado de la demanda han planteado nuevos problemas: ¿las innovaciones del lado de la demanda tienen diferentes características que los de la tecnología? o, ¿cómo deberían las empresas establecidas obtener y gestionar este tipo de innovaciones? Aún queda mucho por investigar dentro de este campo.

## **5.2. La iniciativa empresarial**

---

La iniciativa empresarial o el emprendimiento puede ser estudiado también desde el punto de vista de la demanda. Stevenson (2000) define el emprendimiento como la búsqueda de oportunidades más allá de los recursos que posee actualmente. Kirzner (1997) habla sobre la capacidad del emprendedor para reconocer y explotar con éxito las demandas de los consumidores, identificando una oportunidad. Es decir, la demanda es esencial para el descubrimiento de nuevas oportunidades (Priem et al., 2012).

Kirzner (1973), a diferencia de la teoría neoclásica que defiende un modelo de competencia perfecta donde se alcanza el equilibrio, describe un proceso de mercado donde nunca se llega a dicho equilibrio. La presencia de información imperfecta y la incertidumbre derivan en la continua búsqueda de un equilibrio que nunca se alcanza. Los empresarios buscan en el mercado oportunidades para poder desarrollar. Cada uno identificará unas oportunidades distintas, creando así una competencia basada en un proceso de descubrimiento de las necesidades de mercado.

Priem et al. (2012) proponen dos factores de los que depende el éxito de un emprendedor: (1) la experiencia en dicho sector, y (2) la habilidad de combinar los limitados recursos para satisfacer con éxito las necesidades de los consumidores



Hmieleski y Baron (2009) estudiaron los efectos que tiene la experiencia sobre los actos de los emprendedores. Tener conocimientos previos en el campo supone numerosos beneficios, como por ejemplo la posesión de habilidades necesarias para llevar a cabo la actividad en cuestión. De la misma forma, esa experiencia viene acompañada de una amplia red de contactos en el sector que puede ser muy útil a la hora de emprender. Sin embargo, es probable que esta experiencia desencadene en un exceso de optimismo. Esto puede tener dos consecuencias. La primera es que los emprendedores se centrarán solo en la información que concuerda con sus conocimientos previos, ignorando otra información que puede ser más relevante o acertada (Gibson & Sanbonmatsu, 2004). La segunda consecuencia es que, como resultado de un mayor número de oportunidades debido a su amplia red de contactos, se puede producir una sobrecarga de oportunidades (Hmieleski & Baron, 2009).

También hay varias investigaciones recientes que estudian la capacidad de combinar recursos para atender con éxito las necesidades del consumidor (Priem et al., 2012). Esto sigue la línea de la definición de Stevenson (2000) de emprendimiento, buscar las oportunidades más allá de los recursos que tengamos. A pesar de las restricciones de capacidad, conocimientos, capital... es necesaria la habilidad de combinar todos los recursos disponibles para emprender y crear valor para los consumidores.

A continuación, pasamos a estudiar dos temas relativos al emprendimiento desde el punto de vista de la demanda: (1) la señalización de oportunidades y (2) el emprendimiento de los usuarios.

### 5.2.1 La señalización de oportunidades

---

Se han llevado a cabo muchas investigaciones sobre las oportunidades para los emprendedores. Generalmente, han predominado dos líneas de estudio: (1) el descubrimiento y (2) la creación de oportunidades.

Shane y Venkataraman (2012) investigan sobre el descubrimiento de oportunidades empresariales dentro del entorno para ser posteriormente explotadas. Estos autores afirman que la asimetría de ideas y conocimientos es una condición previa para la

existencia de oportunidades. Por este mismo motivo, no todas las oportunidades son obvias para todo el mundo en todo momento. En función del capital humano que posea el empresario, será más propenso a identificar unas oportunidades u otras. Esta idea sigue la línea de la perspectiva CBE, debido a la necesidad de estudiar el entorno, y por lo tanto el mercado.

Otras líneas de investigación estudian la creación de oportunidades. Algunos autores como Sarasvathy (2001) reconocen el proceso de creación de oportunidades como parte del proceso de emprendimiento. Las oportunidades no se asumen como fenómenos formados por choques del mercado, sino que se crean por acciones y reacciones de empresarios que exploran formas de producir nuevos bienes (Alvarez & Barney, 2007). Este enfoque afirma que las acciones del emprendedor son la fuente esencial de oportunidades, por lo que concuerda con la teoría RBV.

Independientemente de que opción sea más adecuada, tal y como afirman Shane y Venkataraman (2012), las oportunidades, ya sean descubiertas o creadas, generan nuevas oportunidades; y dichas oportunidades deben ser identificadas. Vamos a centrarnos en el papel que los mercados y la demanda de clientes tienen en el proceso de identificación. Priem et al. (2012) exponen que los factores impulsados por la demanda son externos al emprendedor, pero sirven como señales importantes para identificar las oportunidades. Por lo tanto, definimos la señalización de oportunidades como “el proceso general por el cual las demandas manifiestas o latentes de los consumidores o del mercado indican a los empresarios prospectos de creación o descubrimiento de oportunidades” (Priem et al., 2012, p. 354). La señalización de oportunidades puede ocurrir a través de cambios en las preferencias de consumidores o a través de la relación emprendedores y clientes (Priem et al., 2012). Las señales de cambios en los gustos de los clientes requieren un continuo estudio del mercado, para poder identificar dichas señales antes que los competidores. Y por otro lado, un ejemplo de la relación emprendedores y clientes es la investigación llevada a cabo por Yli-Renko et al. (2001). Aquí se estudia la relación entre las empresas de alta tecnología y sus clientes clave. Demostraron que la adquisición de conocimientos está asociada positivamente con la capacidad desarrollar nuevos productos, diferenciación tecnológica y la eficiencia de los costes de venta.

### 5.2.2 El emprendimiento de los usuarios

---

La investigación del emprendimiento de los usuarios estudia como las demandas de un usuario o de una comunidad pueden llevar a innovaciones que son finalmente comercializadas por los propios usuarios (Priem et al., 2012). Es decir, no son los empresarios los que llevan a cabo la acción de emprender, sino que las innovaciones son explotadas por los usuarios y no por las empresas establecidas.

Los usuarios pueden identificar una oportunidad, pero a menudo no emprenden con la idea que tienen en mente. En otras ocasiones, deciden desarrollar la idea para su propio beneficio y con el tiempo se animan a explotar la innovación de forma comercial (Chatterji, Fabrizio, Mitchell, & Schulman, 2008). Shah y Tripsas (2007) muestran esto a través de un ejemplo en el sector de los productos para bebés. Hicieron un estudio en 264 empresas del sector, y comprobaron como el 84% de las empresas fueron fundadas por usuarios. Madres y padres habían desarrollado un producto para uso propio, ante la falta de un producto en el mercado que satisfaga una necesidad específica.

Chandra y Coviello (2010) afirman que las redes sociales suponen una gran ayuda de cara a reconocer y explotar oportunidades. En estos medios los usuarios comparten opiniones e impresiones, fomentando la capacidad crítica y analítica, y por lo tanto aumentando las probabilidades de que identifiquen una oportunidad de emprender.

La investigación actual desde el lado de la demanda se ha centrado principalmente en cómo los empresarios obtienen la información y detectan oportunidades explorando sus mercados potenciales. Sin embargo, Priem et al. (2012) sugieren la necesidad de ampliar mucho más el campo de estudio. Afirman que las investigaciones futuras deberían estudiar qué factores diferencian a un usuario normal de un usuario emprendedor y cómo alentar el emprendimiento de los usuarios. También sugieren estudiar el grado en el que las señales de oportunidad del lado de la demanda impulsan la creación de mercados nuevos.

### **5.3 La internacionalización**

---

La globalización ha alentado a las empresas a buscar conocimientos, tecnologías y mercados emergentes en cualquier parte del mundo (Doz, Santos, & Williamso, 2002). Ante esto, muchos investigadores se han preguntado: ¿cómo crear valor en un entorno internacional? (Doz et al., 2002) y, ¿cómo pueden acceder las empresas al conocimiento distribuido entre consumidores de distintos países? (Wilson & Doz, 2011).

A lo largo del trabajo hemos analizado muchos aspectos relacionados con la perspectiva del lado de la demanda. Sin embargo, no hemos estudiado las implicaciones que tiene sobre negocios internacionales. Siqueira, Priem y Parente (2015) realizan una investigación en esta área. El estudio de la internacionalización del lado de la demanda puede ser interesante debido a su alta complejidad. Este tipo de acciones suelen conllevar fusiones, adquisiciones, alianzas... De la misma forma, "la investigación internacional desde la perspectiva de la demanda puede contribuir a una comprensión más completa de cómo las características de demanda pueden influir en la internacionalización. Esta línea de investigación puede enriquecer el campo comercial internacional" (Siqueira et al., 2015, p. 262).

Las características de la demanda tienen efectos directos sobre las estrategias de empresas que operan internacionalmente. Cada cultura tiene una serie de costumbres, ideologías y comportamientos, lo que implica la necesidad de diseñar una estrategia adaptada y específica. De hecho, Guth (2009) indica que a medida que se desarrolla una economía cada vez más global, disminuye la necesidad de ofrecer productos estandarizados. Y como consecuencia, se descentralizan las funciones de la empresa en cada región, pudiendo de esta forma adaptarse más fácilmente al entorno en el que opera. Esta descentralización permite adaptarse mejor a las necesidades de los usuarios. En la misma línea, podemos encontrar el estudio realizado por Singh, Lentz y Nijssen (2011), donde afirman que los consumidores tendrán una mejor experiencia de consumo con aquellas empresas que adapten su producto a las percepciones de los clientes del país en cuestión.

Las relaciones business-to-business también tienen un efecto directo sobre el valor creado para el consumidor, a través del valor colaborativo. Dou, Li, Zhou y Su (2010) estudian este tipo de relaciones a través de la asimetría del conocimiento en una relación

business-to-business bajo un contexto internacional. Analizaron agencias de publicidad multinacionales que operan en China con empresas locales, y comprobaron como la multinacional tenía una menor comprensión del entorno que la empresa local. Esta asimetría de conocimientos conduce a una insatisfacción por parte del cliente, es decir, disminuye los beneficios experimentados durante el consumo.

Más allá de la adaptación del producto, Siqueira et al. (2015) destacan que podemos encontrar dos escenarios posibles ante la entrada de empresas extranjeras: (1) consumidores reticentes a comprar en empresas no locales y (2) consumidores que prefieren comprar en empresas foráneas. Por un lado destacamos los consumidores etnocentristas (Siqueira et al., 2015), los cuales siempre tienen una preferencia por los productos locales o de su propio país. Esto es más típico en países donde hay un alto sentimiento nacional, ya que "comprar marcas locales puede dar a los consumidores un sentimiento de identidad y pertenencia" (Stoebe, 2013, p. 9). En cambio, Okechuku y Onyemad (1999) analizan los consumidores con preferencias a bienes extranjeros. Realizan un estudio de las preferencias de los nigerianos, destacando como estos perciben los bienes locales como poco fiables o inferiores en comparación con los extranjeros. En general, podemos decir que los países menos desarrollados prefieren productos extranjeros, mientras que los ciudadanos de países más avanzados prefieren sus propios productos. Aunque esta regla no siempre se cumple, ya que podemos encontrar consumidores con un alto etnocentrismo que prefieren productos locales, independientemente del grado de desarrollo de su país. Al igual que en países más avanzados existen muchos consumidores que buscan siempre la última innovación, independientemente del país del que provenga.

Todo esto implica un estudio para identificar países y consumidores que actúen bajo ciertos patrones de consumo. Cuanto más susceptibles sean a comprar en empresas extranjeras, menor será la necesidad de adaptar el producto a las preferencias locales. La cuestión reside en estudiar a fondo las características de los clientes, adaptándose en mayor o menor medida a ellos. Jones y Pitelis (2015) proponen la co-creación de valor como un medio para acercarse a los consumidores locales. La co-creación permite integrar al consumidor en el diseño de la experiencia de consumo, por lo que la empresa tiene la oportunidad de conocer a fondo las preferencias de los consumidores locales.



## **INTEGRAR LA PERSPECTIVA DEL CONSUMIDOR EN LA GESTIÓN DE LA EMPRESA**

---

Hemos estado estudiando la perspectiva desde el punto de vista del consumidor y sus implicaciones. Pero ¿cómo podemos integrar este enfoque dentro de la gestión de la empresa? Como consecuencia de la perspectiva CBE, han surgido investigaciones que analizan la relación entre los modelos de negocio y el enfoque desde la demanda.

Siguiendo las definiciones de Demil y Lecocq (2010) y Baden-Fuller y Morgan (2010) podemos decir que un modelo de negocio es un mecanismo que permite definir la estructura de la empresa y la forma de organizar sus recursos y capacidades para crear y capturar valor de una manera rentable. Priem, Wenzel y Koch (2018) indican que el interés por la investigación de los modelos de negocio fue impulsado por la digitalización y el uso generalizado de internet en la década de los 90, debido a la continua necesidad de adaptarse a las necesidades de los clientes y al entorno. Durante los últimos años, debido a la rápida capacidad de innovación en algunas industrias, las empresas se han visto forzadas a adaptarse continuamente a las necesidades de sus consumidores. Si la empresa no es capaz de seguir el ritmo de la industria estará destinada al fracaso, al menos que adopte una estrategia de retirada tecnológica. Mehrizi y Lashkarbolouki (2016) afirman que muchos empresarios se dieron cuenta que innovar en sus productos no era suficiente, también era necesario innovar en su modelo de negocio.

Los modelos de negocio del lado de la demanda tienen a los consumidores como protagonistas. En lugar de estudiar exclusivamente cómo gestionar los recursos, es necesario abordar y satisfacer las necesidades de los consumidores para alcanzar el éxito empresarial. ¿En qué se diferencia el modelo de negocio desde la oferta del modelo de negocio desde la demanda? Los modelos con enfoque en los recursos solo se centran en la captura de valor, mientras que los que están integrados con la perspectiva CBE estudian tanto la creación como la captura de valor (Priem et al., 2018). Por lo tanto, esta es la consecuencia directa de integrar la perspectiva del consumidor en la gestión de la empresa: pasamos a incluir la captura de valor dentro del foco de atención, ya que la perspectiva CBE de forma individual solo estudia su creación. La captura de valor adquiere un nuevo significado bajo estas circunstancias, ya que dependerá de un modelo

de ingresos (Zott & Amit, 2010), el cual forma parte del modelo de negocio, que es el medio por el cual el valor es capturado por una empresa (Zott & Amit, 2006). Por lo tanto, “un modelo de ingresos por sí solo no define cómo una empresa crea valor en su totalidad, sino únicamente cómo los ingresos se apropian de la empresa a través de la venta de sus bienes o servicios. Dicho brevemente, tener un modelo de ingresos no define en sí mismo el modelo de negocio de una empresa, aunque es claramente un componente importante de un modelo comercial” (DaSilva & Trkman, 2014, p. 385). Por tanto, los modelos de negocio crean y capturan valor, pero ¿cómo lo hacen? Bajo la perspectiva de la demanda, estos modelos de negocio operan en entorno de demanda heterogénea. Ante esto, Rietveld (2017) afirma que un modelo de negocio crea valor cuando aumenta los beneficios que los consumidores reciben durante la experiencia de consumo, y facilitan la captura de valor cuando permiten a los consumidores actuar sobre su disposición a pagar, es decir, cuando efectúan el pago.

La investigación de la perspectiva del lado de la demanda puede ayudar a los especialistas en modelos de negocio a obtener una información más detallada sobre la creación de valor. Esto, a su vez, puede contribuir a una mayor comprensión sobre los modelos comerciales y a cómo formular las propuestas de valor en diferentes contextos y para distintos tipos de consumidores (Priem et al., 2018). Por tanto, integrar la estrategia de perspectiva CBE con el modelo de negocio puede fortalecer a la empresa, y más específicamente a la creación de valor. Del mismo modo, Priem et al. (2018) afirma que integrar estos dos conceptos trae ventajas para otras corrientes de la estrategia. Un modelo de negocio es una plataforma ideal para construir una conexión entre la investigación del lado de la demanda y otras áreas de la estrategia, como la perspectiva basada en recursos. La estrategia basada en la perspectiva del consumidor se centra en la creación de valor, la basada en recursos se basa principalmente en su captura, y el estudio de los modelos de negocio analiza tanto la creación como la captura de valor. Como consecuencia, pueden suponer un puente entre la investigación de ambas estrategias.

Aunque la perspectiva del lado de la demanda y los modelos de negocio tienen como objeto de estudio líneas de investigación distintas, integrarlas puede proporcionarnos mucha información relevante para la gestión de la empresa.



## **INTEGRAR LA PERSPECTIVA DEL CONSUMIDOR Y EL ENFOQUE EN LOS RECURSOS**

---

A pesar de todos los beneficios que supone adoptar una perspectiva del lado de la demanda, no podemos reemplazar por completo los enfoques actuales que se centran en la captura de valor (Priem, 2007). El enfoque del lado de la oferta ha predominado en la investigación de la estrategia, sin embargo Priem y Butler (2001) afirman que la realidad empresarial siempre se ha centrado más en el beneficio del consumidor que en los recursos en posesión. Por lo tanto, al complementar ambas perspectivas se establece un puente entre el mundo académico y la práctica empresarial.

El análisis DAFO es una de las herramientas más populares para el análisis estratégico. Esta herramienta realiza un análisis interno, identificando fortalezas y debilidades; y externo, señalando amenazas y oportunidades de mercado (Guerras Martín & Navas López, 2015). Por ello, podemos afirmar que el campo de la estrategia requiere de atención tanto interna como externa. Sin embargo, la perspectiva del consumidor tiene un carácter externo, mientras que el enfoque de los recursos es un análisis interno; por ello, estas dos alternativas no adquieren gran relevancia de forma individual. Debemos identificar las amenazas y oportunidades del entorno, y hacerles frente con las fortalezas y debilidades propias de la empresa. Por ello, “la coincidencia entre las condiciones ambientales y las capacidades y recursos de la empresa es muy importante para la empresa, y el trabajo de un estratega es encontrar o crear estas coincidencias” (Bourgeois, 1985, p. 548).

Esta fusión entre el análisis de la demanda y de los recursos se asemeja a la teoría de la ventaja comparativa desarrollada por Hunt y Morgan (1996). Bajo este modelo, el mercado es heterogéneo y dinámico, y la información sobre este es imperfecta y costosa; mientras que los recursos son heterogéneos e imperfectamente móviles. El principal objetivo de la empresa es la obtención de un desempeño financiero superior, pero ¿cómo se consigue? Este rendimiento se obtiene por una ventaja en recursos, que definimos como entidades tangibles e intangibles disponibles para la empresa. Sin embargo, el valor de los recursos no son determinados de forma endógena, tal y como afirmaba Barney (1991) en su teoría RBV, será determinado en función de las oportunidades y

amenazas del mercado (Priem & Butler, 2001). Estos recursos serán los encargados de crear valor para el consumidor, buscando aumentar los beneficios experimentados durante el consumo. Posteriormente, el valor será capturado a través de las habilidades de los gerentes de la empresa (Priem et al., 2012).

## **CONCLUSIONES Y LIMITACIONES DE LA PERSPECTIVA DEL CONSUMIDOR**

---

La perspectiva del consumidor se basa en crear valor para el cliente, aumentando las expectativas de beneficios experimentados durante el consumo, y aumentando por lo tanto su disposición a pagar. Es decir, las empresas deben ayudar a los consumidores a maximizar la utilidad de la experiencia de consumo.

A lo largo del trabajo hemos ido exponiendo ciertas limitaciones o contradicciones que hemos encontrado a la perspectiva del consumidor. Sin embargo, Priem (2007) también nos expone una serie de limitaciones de este enfoque. En primer lugar, podemos hablar de los beneficios derivados del capital humano. Hemos visto que un mayor conocimiento sobre el producto supone una mejor experiencia de consumo. Sin embargo, esta premisa no se cumple cuando el producto es básico. En estos casos, el bien precisa de bajo o nulo capital humano, por lo que la experiencia de consumo será muy parecida para todos los consumidores en términos de stock de conocimientos. Otro fallo o limitación de la perspectiva CBE es que los efectos de estas estrategias en ocasiones están restringidos por los ingresos del consumidor. Un individuo con alto stock de capital humano que compra un bien a bajo precio porque no puede permitirse otro de precio superior, probablemente tenga una mala experiencia de consumo. También hemos visto como la acumulación de experiencias de consumo afecta positivamente al beneficio percibido, ya que aumenta el capital humano. Sin embargo, la demanda es dinámica, por lo que el carácter cambiante de los consumidores puede verse incentivado por un consumo excesivo del producto.

A pesar de todo esto, mientras que la literatura de la estrategia ha centrado su atención en la acumulación de recursos generadores de rentas, Priem (2007) centró su investigación en el consumidor y el beneficio experimentado durante el consumo. Las estrategias basadas en el consumidor buscan crear valor, un requisito previo para su captura y la obtención de rentabilidad. Las empresas deben crear valor, ayudando a los consumidores a percibir y experimentar mayor utilidad durante el consumo. Toda esta literatura sobre la perspectiva CBE abre un amplio abanico de posibilidades para

## 42 La perspectiva del consumidor en la estrategia

investigaciones futuras. Seguir esta línea de estudio, integrarla y complementarla con perspectivas anteriores supondrá un gran avance para el campo de la estrategia.

## VALORACIÓN PERSONAL

---

Todos mis conocimientos sobre estrategia tenían un enfoque en la oferta. Con este trabajo pretendía ampliar mi visión sobre esta área de estudio, adquiriendo una perspectiva desde la demanda centrada en el consumidor. He podido comprobar los beneficios que la perspectiva CBE tiene para la estrategia, así como para otros campos de investigación complementarios. A pesar de esto, todos mis conocimientos previos sobre estrategia no han pasado a un segundo plano: la perspectiva del consumidor no es más que un complemento de aproximaciones anteriores como el enfoque en los recursos. Es decir, este trabajo ha supuesto un análisis crítico de todos mis conocimientos previos, ampliándolos con una nueva perspectiva que los complementa. Del mismo modo, este nuevo enfoque no solo ha enriquecido mi visión sobre la estrategia, sino que me ha permitido analizar otras áreas como la internacionalización, la iniciativa empresarial o la innovación.

Sin embargo, debido a la falta de tiempo y a la limitada dimensión del trabajo, no he podido profundizar en este tema tanto como me hubiera gustado. La creación y la captura de valor son conceptos de gran complejidad, que precisan de un análisis mucho más profundo para su completa comprensión. El capital humano también requiere mucha más atención y tiempo. Me hubiera gustado poder investigar sobre la transmisión de conocimientos entre clientes y empresas, es decir, cómo apropiarse del capital humano del consumidor. Y por último, he podido ver como muchos investigadores de la estrategia desde el punto de vista de la demanda han estudiado el papel del CEO en este tema, por lo que hubiera sido muy interesante poder indagar un poco sobre esto.

A pesar estas limitaciones, he podido realizar un análisis bastante completo de la perspectiva del consumidor propuesta por Priem (2007). Muchos autores han adoptado un enfoque desde la oferta para investigar temas relacionados con la estrategia, sin embargo, pocos son los que han profundizado en este tema. Por ello, espero que este trabajo haya contribuido a enriquecer la investigación de la perspectiva del consumidor.



## 10 BIBLIOGRAFÍA

---

- Adame Sánchez, C., Mohedano Suanes, A., & Benavides Espinosa, M. del M. (2012). Tendencias actuales desde la perspectiva basada en los recursos. *ICE*, 119–130.
- Adner, R., & Levinthal, D. (2001). Demand heterogeneity and Technology Evolution: Implications for product and process innovation. *Management Science*, 47(5), 611–628.  
<https://doi.org/10.1287/mnsc.47.5.611.10482>
- Adner, R., & Snow, D. (2010). Old technology responses to new technology threats: demand heterogeneity and technology retreats. *Industrial & Corporate Change*, 19(5), 1655–1675. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edb&AN=54010043&site=eds-live>
- Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2007). Discovery and creation: alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1–2), 11–26. <https://doi.org/10.1002/sej.4>
- Baden-Fuller, C., & Morgan, M. S. (2010). Business models as models. *Long Range Planning*, 43(2–3), 156–171. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.005>
- Baldwin, C., & Hippel, E. von. (2011). Modeling a Paradigm Shift: From Producer Innovation to User and Open Collaborative Innovation. *Organization Science*.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*.  
<https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barreto, I. (2010). Dynamic Capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36(1), 256–280. <https://doi.org/10.1177/0149206309350776>
- Benner, M. J., & Tripsas, M. (2012). The Influence of Prior Industry Affiliation on Framing in Nascent Industries: the Evolution of Digital Cameras. *Strategic Management Journal*, 302(July 2011), 277–302. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Betancourt, R., & Gautschi, D. (1990). Demand Complementarities, Household Production, and Retail Assortments. *Marketing Science*, 146–161. <https://doi.org/10.1287/mksc.9.2.146>
- Bourgeois, L. J. (1985). Strategic Goals, Perceived Uncertainty, and Economic Performance in Volatile Environments. *Academy of Management Journal*, 28(3), 548–573. <https://doi.org/10.2307/256113>
- Bowman, C., & Ambrosini, V. (2000). Value creation versus Value Capture: Towards a coherent definition of value in strategy. *British Journal of Management*, 11, 1–15.
- Brief, A. P., & Bazerman, M. (2003). Editor's Comments: Bringing in Consumers. *Academy of Management Review*, 28(2), 187–189.
- Cataño, J. F. (2004). La Teoría Neoclásica del Equilibrio General. Apuntes Críticos. *Cuadernos de Economía*, 23(40), 175–204. Retrieved from <http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/ceconomia/issue/archive%5Cnhttp://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eoh&AN=0788679&lang=es&site=ehost-live>
- Chandra, Y., & Coviello, N. (2010). Broadening the concept of international entrepreneurship: "Consumers as International Entrepreneurs." *Journal of World Business*, 45(3), 228–236.  
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.006>
- Chatterji, A. K., Fabrizio, K. R., Mitchell, W., & Schulman, K. A. (2008). Physician-industry cooperation in the medical device industry. *Health Affairs*, 27(6), 1532–1543.

<https://doi.org/10.1377/hlthaff.27.6.1532>

Christensen, C. M. (1997). *Innovator 's Dilemma. Business.*

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity : A New Perspective on Learning and Innovation Wesley M . Cohen ; Daniel A . Levinthal Absorptive Capacity : A New Perspective on Learning and Innovation. *Quarterly, Administrative Science Technology, Special Issue Mar, Innovation, 35*(1), 128–152.

DaSilva, C. M., & Trkman, P. (2014). Business model: What it is and what it is not. *Long Range Planning, 47*(6), 379–389. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.004>

Debackere, K., Clarysse, B., & Rappa, M. A. (1994). *Science and Industry: A Theory of Networks and Paradigms.*

Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business model evolution: In search of dynamic consistency. *Long Range Planning, 43*(2–3), 227–246. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.004>

Dou, W., Li, H., Zhou, N., & Su, C. (2010). Exploring relationship satisfaction between global professional service firms and local clients in emerging markets. *Journal of International Business Studies, 41*(7), 1198–1217. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.78>

Doz, Y., Santos, J., & Williamso. (2002). *From Global to Metanational: How Companies Win in the Knowledge Economy. Harvard Business School Press, Boston, MA* (Vol. 16). <https://doi.org/10.5465/AME.2002.7173656>

Ehrlich, I., & Fisher, L. (2016). The Derived Demand for Advertising: A Theoretical and Empirical Investigation, *72*(3), 366–388.

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities : What Are They ? *Strategic Management Journal, 21*(11), 1105–1121.

Freeman, C., & Soete, L. (1997). *The Economics of Industrial Innovation. Economics of Industrial Innovation.*

Gibson, B., & Sanbonmatsu, D. M. (2004). Optimism, Pessimism, and Gambling: The Downside of Optimism. *Personality and Social Psychology Bulletin, 30*(2), 149–160. <https://doi.org/10.1177/0146167203259929>

Guerras Martín, L. A., & Navas López, J. E. (2015). *La Dirección estratégica de la empresa : teoría y aplicaciones.* Cizur Menor (Navarra) : Civitas. Retrieved from [http://encore.fama.us.es/iii/encore/record/C\\_\\_Rb2686786\\_\\_Sla+direccion+estrategica+de+la+empresa\\_\\_Orightresult\\_\\_U\\_\\_X7?lang=spi&suite=cobalt](http://encore.fama.us.es/iii/encore/record/C__Rb2686786__Sla+direccion+estrategica+de+la+empresa__Orightresult__U__X7?lang=spi&suite=cobalt)

Guth, W. D. (2009). Journal of International Management Developing new avenues for growth : Challenges presented by fi ve trends in the global environment. *Journal of International Management, 15*(3), 251–261. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2008.12.003>

Haberberg, A., & Rieple, A. (2008). *Strategic management : theory and application.* New York : Oxford University Press. Retrieved from [http://encore.fama.us.es/iii/encore/record/C\\_\\_Rb1955810\\_\\_Sa:\(haberberg\)+a:\(rieple\)+y:%5B2008-2008%5D\\_\\_Orightresult\\_\\_U\\_\\_X4?lang=spi&suite=cobalt](http://encore.fama.us.es/iii/encore/record/C__Rb1955810__Sa:(haberberg)+a:(rieple)+y:%5B2008-2008%5D__Orightresult__U__X4?lang=spi&suite=cobalt)

Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Kim, H. (1997). International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *Academy of Management Journal, 40*(4), 767–798. <https://doi.org/10.2307/256948>

Hmieleski, K., & Baron, R. (2009). Entrepreneurs' optimism and new venture Performance: A social cognitive perspective. *Academy of Management Journal, 52*(3), 473–488.



- <https://doi.org/10.5465/AMJ.2009.41330755>
- Holt, D. B. (1995). How Consumers Consume: A Typology of Consumption Practices. *Journal of Consumer Research*, 22(1), 1. <https://doi.org/10.1086/209431>
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1996). The Resource-Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions. *Journal of Marketing*, 60(4), 107. <https://doi.org/10.2307/1251905>
- Jain, S. C. (1992). Strategic Marketing: Evolution, Integration And Managerial Implications. *Journal of Managerial Issues*, 4(4), 510–532.
- Jones, G., & Pitelis, C. (2015). Entrepreneurial Imagination and a Demand and Supply-side Perspective on the MNE and Cross-border Organization. *Journal of International Management*, 21(4), 309–321. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2015.07.003>
- Kirzner, I. M. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53). University of Chicago Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Kirzner, I. M. (1997). Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach. *Journal of Economic Literature*, XXXV(March), 60–85. <https://doi.org/10.2307/2729693>
- Marshall, A. (1980). *Principios de economía*. Madrid: Fundación ICO. Retrieved from [http://encore.fama.us.es/iii/encore/record/C\\_\\_Rb1808427\\_\\_S\(Principios de econom%EDa\)a:\(marshall\)\\_\\_Orightresult\\_\\_U\\_\\_X4?lang=spi&suite=cobalt](http://encore.fama.us.es/iii/encore/record/C__Rb1808427__S(Principios de econom%EDa)a:(marshall)__Orightresult__U__X4?lang=spi&suite=cobalt)
- Maya Muñoz, G. (1993). La Teoría Neoclásica: Reflexiones. *Ensayos de Economía*, 4(7), 163–188.
- Mehrizi, M. H., & Lashkarbolouki, M. (2016). Unlearning Troubled Business Models: From Realization to Marginalization. *Long Range Planning*, 49(3), 298–323. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.12.005>
- Messinger, P. R., & Narasimhan, C. (1997). A Model of Retail Formats Based on Consumers' Economizing on Shopping Time. *Marketing Science*, 16(1), 1–23. <https://doi.org/10.1287/mksc.16.1.1>
- Mizik, N., & Jacobson, R. (2003). Trading off Between Value Creation and Value Appropriation: The Financial Implications of Shifts in Strategic Emphasis. *Journal of Marketing*, 67(January), 63–76.
- Montoya, S. O. (2004). Schumpeter, innovación y determinismo tecnológico. *Scientia et Technica Año X*, (25), 209–213. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.12.005> <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84911685037>>
- Okechuku C. and Onyemah, V. (1999). Nigerian consumer attitudes toward foreign and domestic products. *Journal of International Business Studies*, 30(3), 611–622.
- Papageorgiou, T., & Michaelides, P. G. (2016). Joseph Schumpeter and Thorstein Veblen on technological determinism, individualism and institutions. *European Journal of the History of Economic Thought*, 23(1), 1–30. <https://doi.org/10.1080/09672567.2013.792378>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press. Retrieved from [http://encore.fama.us.es/iii/encore/record/C\\_\\_Rb1039628\\_\\_Scompetitive strategy\\_\\_P0,1\\_\\_Orightresult\\_\\_X7\\_\\_T?lang=spi&suite=cobalt](http://encore.fama.us.es/iii/encore/record/C__Rb1039628__Scompetitive strategy__P0,1__Orightresult__X7__T?lang=spi&suite=cobalt)
- Priem, R. L. (2007). A consumer perspective on value creation. *Academy of Management Review*, 32(1), 219–235. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2185642>
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 26(1), 22–40. <https://doi.org/10.5465/AMR.2001.4011928>
- Priem, R. L., Li, S., & Carr, J. C. (2012). Insights and new directions from demand-side approaches to technology innovation, entrepreneurship, and strategic management research. *Journal of*

## 48 La perspectiva del consumidor en la estrategia

- Management*, 38(1), 346–374. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsgao&AN=edsgcl.305123978&site=eds-live>
- Priem, R. L., Wenzel, M., & Koch, J. (2018). Demand-side strategy and business models: Putting value creation for consumers center stage. *Long Range Planning*, 51(1), 22–31. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.07.007>
- Ramaswamy, V. (2008). Co-creating value through customers' experiences: the Nike case. *Strategy & Leadership*, 36(5), 9–14. <https://doi.org/10.1108/10878570810902068>
- Ratchford, B. T. (2001). The Economics of Consumer Knowledge. *Journal of Consumer Research*, 27(4), 397–411. <https://doi.org/10.1086/319617>
- Rietveld, J. (2017). Creating and capturing value from freemium business models: A demand-side perspective. *Strategic Entrepreneurship Journal*. <https://doi.org/10.1002/sej.1279>
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and Effectuation : Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency Authors ( s ): Saras D . Sarasvathy Source : The Academy of Management Review , Vol . 26 , No . 2 ( Apr . , 2001 ), pp . 243-263 Published by. *The Academy of Management Review*, 26(2), 243–263. <https://doi.org/10.5465/AMR.2001.4378020>
- Shah, S. K., & Tripsas, M. (2007). The accidental entrepreneur: the emergent and collective process of user entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1–2), 123–140. <https://doi.org/10.1002/sej.15>
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2012). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *The Academy of Management Review*, 25(1), 217–226. <https://doi.org/10.2307/259271>
- Singh, J., Lentz, P., & Nijssen, E. J. (2011). First-and second-order effects of consumers institutional logics on firm-consumer relationships: A cross-market comparative analysis. *Journal of International Business Studies*, 42(2), 307–333. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.101>
- Siqueira, A. C. O., Priem, R. L., & Parente, R. C. (2015). Demand-side Perspectives in International Business: Themes and Future Directions. *Journal of International Management*, 21(4), 261–266. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2015.07.002>
- Smith, W. R. (1956). Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies. *Journal of Marketing*, 21(1), 3. <https://doi.org/10.2307/1247695>
- Stevenson, H. H. (2000). Why entrepreneurship has won. *Coleman White Paper*, (USASBE Plenary Address), 1–8. Retrieved from <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:WHY+ENTREPRENEURSHIP+HAS+WON#0>
- Stigler, G., & Becker, G. (1977). De Gustibus Non Est Disputandum. *The American Economic Review*, 67(2), 76–90. <https://doi.org/10.1257/000282806777212116>
- Stoebe, M. J. (2013). *Consumer Attitudes Toward Foreign versus Local Brands in Emerging Markets A Study Based on the Consumer Goods Industry in Brazil*. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsebk&AN=980013&site=eds-live>
- Tripsas, M. (2008). The influence of inertia on contract design: Contingency planning in information technology service contracts. *Managerial and Decision Economics*, 163(August), 149–163. <https://doi.org/10.1002/mde>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>

- Von Mises, L. (1951). *Human Action: A Treatise on Economics. Political Science Quarterly* (Vol. 66).  
<https://doi.org/10.2307/2145453>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.  
<https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Wijnberg, N. M., & Gemser, G. (2000). Adding Value to Innovation: Impressionism and the Transformation of the Selection System in Visual Arts. *Organization Science*, 11(3), 323–329.  
<https://doi.org/10.1287/orsc.11.3.323.12499>
- Williamson, O. E. (1971). The Vertical Integration of Production: Market Failure Considerations. *American Economic Review*, 61(2), 112–123. Retrieved from  
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edb&AN=4505600&site=eds-live>
- Wilson, K., & Doz, Y. (2011). Agile Innovation: A Footprint Balancing Distance and Immersion. *California Management Review*, 5–27. <https://doi.org/10.1525/cmr.2011.53.2.6>
- Wind, Y. (1978). Issues and Advances in Segmentation Research. *Journal of Marketing Research*, 15(3), 317. <https://doi.org/10.2307/3150580>
- Xie, Z., & Li, J. (2015). Demand Heterogeneity, Learning Diversity and Innovation in an Emerging Economy. *Journal of International Management*, 21(4), 277–292.  
<https://doi.org/10.1016/J.INTMAN.2014.12.003>
- Ye, G., Priem, R. L., & Alshwer, A. A. (2012). Achieving Demand-Side Synergy from Strategic Diversification: How Combining Mundane Assets Can Leverage Consumer Utilities. *Organization Science*, 23(1), 207–224. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0627>
- Yli-Renko, H., Autio, E., & Sapienza, H. J. (2001). Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 587–613.  
<https://doi.org/10.1002/smj.183>
- Zeitaml, valarie A. (1988). Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(July), 2–22. <https://doi.org/10.2307/1251446>
- Zott, C., & Amit, R. (2006). Exploring the Fit between Business Strategy and Business Model: Implications for Firm Performance. *Manuscript in Preparation*, 43.
- Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning*, 43(2–3), 216–226. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>

